

### Complicate yourself!? Über strategische Vorteile eines dosierten Sich-Verkomplizierens

Nixdorf, Christian Philipp

Preprint / Preprint

Arbeitspapier / working paper

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Nixdorf, C. P. (2020). *Complicate yourself!? Über strategische Vorteile eines dosierten Sich-Verkomplizierens*. Berlin.  
<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-69853-5>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more Information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

# **Complicate yourself !?**

**Über strategische Vorteile eines  
dosierten Sich-Verkomplizierens**



*Working Paper*

© Christian Philipp Nixdorf  
Berlin 2020

# Complicate yourself!?

## Über strategische Vorteile eines dosierten Sich-Verkomplizierens

### In aller Kürze

*Simplify your life* – so lautet der Titel eines Bestsellers. Der Ratgeber verspricht dem Leser ein einfacheres, glücklicheres Leben durch Vereinfachung. Dass das Buch so viele Leser findet, ist kein Zufall. In unserer dynamischen, sich schnell verändernden Welt, die mit ihren Wechselwirkungen nur partikular überblickbar ist, sehnen sich viele Menschen nach orientierungsstiftender Klarheit und Einfachheit. *Keep it simple* – so das Motto, das viele Anhänger findet. In diversen Bereichen ist das nützlich. Wer eine Rede hält, tut gut daran, sie einfach zu halten. Politiker haben Erfolg oft gerade dann, wenn sie komplexe Sachverhalte als vermeintlich simpel darstellen. In Notfällen, bei denen man keine Zeit hat, lange nachzudenken, ist Vereinfachung ebenfalls probat. Es gibt allerdings auch Kontexte, in denen man mit dem Credo, es einfach zu halten, an Grenzen stößt. Eine zu starke Vereinfachung kann Populismus befördern und Ressentiments verstärken. Auch in der Entwicklung neuer Technologien, in der Optimierung von Prozessen, im Konfliktmanagement und in der Wissenschaft droht derjenige, der es (zu) einfach hält, Wechselwirkungen auszublenken. Das kann fatale Folgen haben. Weil die Welt komplex ist, verbietet es sich oft, Entscheidungen simplifiziert auf eine dualistische Optionalität von ja/nein oder richtig/falsch zu verengen. Die Welt ist metaphorisch gesagt nicht schwarz/weiß, sondern grau schattiert. Dem adäquat Rechnung zu tragen, erfordert, mal einfach, mal kompliziert und mal ambivalent vorzugehen. In einer multipolaren Welt voller Widersprüche sind ambivalente Nicht-Festlegung und Multi-Optionalität oftmals probat.

**Schlagwörter:** Simplifizieren, Organisationsentwicklung, Entscheidungsmüdigkeit, Komplexität, Verkomplizieren, Ungewissheit, Serendipität, Innovation

Zum Anfang eine Bitte: Schauen Sie auf das Bild rechts und sagen Sie, was Sie sehen. Die meisten Menschen werden sagen: Ein Garagentor. Die Aussage ist naheliegend, aber falsch. Denn Sie sehen nicht wirklich ein Garagentor. Was Sie sehen, ist lediglich die Abbildung eines Garagentores. Es ist eine zweidimensionale, auf Papier gebannte Repräsentation eines dreidimensionalen Objektes. Das mag sich banal anhören, hat aber eine bedeutsame Auswirkung auf das Verständnis von Realität. Wie zentral die Unterscheidungen von realem Etwas und dessen Repräsentation ist, hat Alfred Korzybskis (1994, S. XVII) mit einem geflügelten Wort auf den Punkt gebracht: „*The Map is not the territory*“. Visuelle Repräsentationen sind Abbildungen vereinfachter Wirklichkeit. Mehr nicht.



*Das ist (k)ein Garagentor*

Eine Landkarte, die so exakt und detailliert ist, dass sie die Umwelt, in der sie Orientierung schaffen soll, wirklich 1:1 abbildet, müsste dreidimensional sein und würde genauso aussehen wie die Umwelt. Die Funktion der Orientierungsstiftung ginge dadurch verloren. Repräsentationen wie Karten - oder Abbildungen von Garagentoren - liefern Orientierung, gerade weil sie vereinfachte Darstellungen sind. Im wahrsten Sinne des Wortes erlauben es zweidimensionale Repräsentationen nicht vollständig, den Gegenstand, den sie abbilden, zu begreifen. Man kann zwar auf dem Papier oder Smartphone mit dem Finger über die Abbildung eines Garagentores streichen, hat damit aber nicht das Garagentor berührt. Man kann dadurch nichts über die Beschaffenheit des realen Tores sagen. Dafür wäre dessen Begreifen nötig. Es ist kein Zufall, dass die Worte *erfassen* und *begreifen*, die kognitives Verstehen bedeuten, damit verknüpft sind, etwas in die eigenen Hände zu nehmen, um es wirklich zu verstehen. Zu begreifen setzt eine echte, reale Auseinandersetzung voraus. Was begriffen wird, wenn es zu einer solchen Auseinandersetzung kommt, kann unterschiedlich sein.

Ein Beispiel zur Verdeutlichung: Zwei Männern mittleren Alters, Person A und B, stehen vor einem grauen Garagentor. Sie erhalten die Aufgabe, das Tor zu betrachten und nach 5 Minuten Auskunft zu geben hinsichtlich dessen Farbe, Material, Größe und Funktionsweise. Wenn die Männer aus dem gleichen Kulturkreis stammen und keine kognitiven oder visuellen Einschränkungen haben, ist es sehr wahrscheinlich, dass die von ihnen gegebenen Informationen zumindest grob übereinstimmen werden. Hinsichtlich des Detailgrades der Beschreibung kann es aber massive Unterschiede geben. Nehmen wir an, Person A ist von Beruf Lackierer, Person B Elektriker. In diesem Fall ist davon auszugehen, dass Person A den auf dem Tor aufgetragenen Farbton und die Beschaffenheit des Lackes

genauer klassifizieren können als Person B. Der Umgang mit Farben und Lacken ist schließlich alltäglich für Person A. Auch wird diese vermutlich Bescheid wissen, aus welchem Metall-Gemisch das Tor besteht und welches Beschichtungsverfahren verwendet wurde. Person B dagegen wird mit hoher Wahrscheinlichkeit detailliertere Angaben zum Elektromotor machen können, der das Garagentor antreibt. Die Grundinformationen mögen ähnlich sein, etwa: Graues Metalltor, 2,2 x 2,5 Meter, mit Elektroantrieb. Die Details der Wirklichkeitskonstruktion aber werden variieren. A und B erfassen Unterschiedliches, wenn sie dasselbe begreifen. Sie verarbeiten die Informationen, die ihnen das Garagentor liefert, mit Gehirnen, deren Denkvorgänge geprägt sind durch subjektives Vorwissen.

Inwieweit aber erklärt ein elektromotorbetriebenes Garagentor die Notwendigkeit, sich zu verkomplizieren, wovon der vorliegende Artikel gemäß der Überschrift ja handeln soll? Es erklärt das gar nicht. Und zwar deshalb nicht, weil es sich bei einem Garagentor um ein triviales Objekt handelt, das, sofern dessen Motor nicht kaputt ist, auf einen gegebenen Input immer gleich reagiert. Wenn der Schalter des Tores umgelegt wird, wird es auf- oder zugehen. Wenn man gegen das Tor tritt, wird man ein Geräusch hören, es bleibt aber geschlossen. Ist der Tritt sehr heftig, wird das Tor verbeult werden. Diese Folgen der beschriebenen Handlungen sind immer gleich. Stellt man sich hingegen vor, dass anstelle des Garagentors ein Mensch getreten wird, gibt es unzählige Möglichkeiten, wie dieser reagieren kann. Auch kann es passieren, dass er beim ersten Tritt, den er abbekommt, ganz anders reagiert als beim zweiten oder dritten. Etwas technokratisch formuliert liegt das daran, dass Menschen nicht-trivial sind (vgl. Bardmann & Groth 2001, S. 9). Sie reagieren auf einen gegebenen Input *nicht* immer gleich. Menschen verfügen über eine Vielzahl an Handlungs- und Reaktionsoptionen, die je nach Umweltbedingungen, Aufmerksamkeit und Intention variieren können (vgl. Simon 2009, S. 53 f.).

Immer dann, wenn Menschen an etwas beteiligt sind, kommt Unsicherheit in Form einer nicht hundertprozentigen Prognostizierbarkeit des Verhaltens ins Spiel. Menschen sind so komplex, dass ihre (Re-)Aktionen sich nicht mit jener Sicherheit voraussagen lassen, wie das möglich wäre, wenn es sich bei den Akteuren um triviale Maschinen handelte. Menschen verfügen über komplexe sensorische Fähigkeiten und Gemütslagen. Diese ermöglichen ihnen, Unterschiedliches wahrzunehmen, der Wahrnehmung divergente Bedeutungen beizumessen und verschieden zu handeln. Menschen verfügen zudem über ein Gedächtnis, mittels dessen sie sich erinnern können, wie sie in bestimmten Situationen bereits zielführend (oder auch zielloß) gehandelt haben. Doch sind Menschen ebenso fähig, ihrem Gedächtnis zu misstrauen und sich bewusst gegen eine erinnerte Handlungsoption zu entscheiden. Und Menschen verfügen (zumeist) über Impulskontrolle, so dass sie sich beherrschen und eine provozierte Handlung unterlassen können. Kurzum: Menschen verfügen über den freien Willen sich anders zu verhalten, als es von ihnen gedacht, gewünscht oder erwartet wird. Wir sind keine Reiz-Reaktions-Maschinen, die auf

denselben Reiz immer gleich reagieren, wie es eine programmierte Maschine tut, sofern sie nicht defekt ist. Menschen sind frei darin, Anweisungen *nicht* zu befolgen und an sie gestellte Erwartungen *nicht* zu erfüllen.<sup>1</sup> Person A und/oder B im obigen Beispiel hätte auf die Aufforderung, das Garagentor zu beschreiben, schließlich auch ganz anders reagieren können, etwa indem sie gesagt hätte: »*Das ist mir zu blöd, hier ein Tor anzugucken. Ich geh dann mal*«. Die meisten Menschen dürften sich an Situationen erinnern können, in denen andere (oder sie selbst) erwartungswidrig agiert haben. Selbst Menschen, die man gut zu kennen glaubt, wie Familienangehörige und Freunde, fassen das, was man selbst sagt oder tut, mitunter deutlich anders auf als man es intendiert hatte. Das hält manche Überraschungen und Irritationen bereit – im Guten wie im Schlechten.

Daraus, dass menschliches Verhalten nicht mit hundertprozentiger Sicherheit vorhergesagt werden kann, sollte aber nicht geschlussfolgert werden, dass es keinen Sinn macht, sich Gedanken über wahrscheinliches Verhalten zu machen. Ganz im Gegenteil macht es oft sogar viel Sinn - und kann strategische Vorteile bieten -, zu antizipieren zu versuchen, wie Menschen auf einen bestimmten Impuls wahrscheinlich reagieren werden. Denn obgleich unterschiedliche Menschen sich in gleichen Situationen ganz verschieden verhalten können, lassen sich doch Verhaltensweisen ermitteln, die statistisch betrachtet wahrscheinlicher sind als andere. Beobachtet man hinreichend viele Menschen, die sich in einer gegebenen Situation irgendwie verhalten, lässt sich sehr bald ein Muster erkennen. Es ergibt sich eine Norm anhand dessen, wie das Gros der Beobachteten sich verhält. Es wird so gut wie immer gewisse Abweichungen von der Norm geben, extreme Abweichungen aber werden die Ausnahme sein. Hier ein Alltagsbeispiel zur Verdeutlichung: Wenn man im Supermarkt an der Kasse hinter einem anderen Kunden mit vollgefülltem Einkaufswagen steht, man selbst aber nur 1 Liter Milch kaufen will, werden die meisten Menschen einen vorlassen, wenn man sie darum bittet.

Soziale Konventionen wie Höflichkeit und Gewohnheit - wie auch der Gedanken, dass man selbst auch vorgelassen werden wollte, wenn die Rollen vertauscht wären - bewirken, dass die wenigstens sagen: »*Nein, stellen Sie sich hinten an*«. Das Vertrauen darauf, dass unsere Mitmenschen in einer bestimmten Weise handeln, die sich zwar nicht mit Sicherheit vorhersagen, aber mit hoher Wahrscheinlichkeit vorausschauen, lässt, ist die Voraussetzung des Funktionierens eines friedlichen Gemeinwesens. Unser Zusammenleben funktioniert, weil Menschen erwarten, dass andere Menschen sich in einer bestimmten Weise verhalten (sich etwa an Gesetze halten), die als angemessen angesehen wird. Zumeist wird diese Erwartung eingelöst. Es ist erwartungswidriges Handeln, das uns irritiert. Wer

---

<sup>1</sup> Dem Autor ist bewusst, dass philosophisch und neurowissenschaftlich disputiert wird, ob Menschen einen freien Willen haben, oder ob dieser eine Illusion ist (vgl. Walter 2016 und Gazzaniga 2011). Der Autor ist indes überzeugt, dass Menschen immer derart frei sind, dass sie mehrere Handlungsoptionen wählen können – in welcher Situation auch immer.

sich aus beruflichen Gründen Gedanken zu den Verhaltensweisen von Menschen macht (wie Werbefachleute, Wissenschaftler oder Politiker), der nutzt bisweilen aufwendige Verfahren wie komplexe Modellrechnungen, um die Wahrscheinlichkeit eines bestimmten Handelns zu ermitteln und/oder es so zu beeinflussen, dass es wahrscheinlich wird.<sup>2</sup>

Noch weit häufiger aber kommen sowohl bei Laien wie auch bei Experten Heuristiken zum Einsatz, um das Handeln anderer zu antizipieren. Diese lassen sich als Faustregeln beschreiben. Im Gegensatz zum Aus-dem-Bauch-heraus-Handeln oder implizitem Wissen, das unreflektiert ist, sind Heuristiken analytisch reflektierte Vorgehensweisen. Es handelt sich um Simplifizierungen in der Form, dass Informationen auf das Wesentliche reduziert werden, was praktikabel erscheint, um eine wie auch immer geartete Situation oder ein Problem angemessen anzugehen. Diese vereinfachte Denkstrategie erlaubt ein schnelles Handeln, sie ist aber deutlich fehleranfälliger als ein nicht simplifiziertes Vorgehen (z. B. wissenschaftliches Arbeiten), das dafür aber deutlich zeitintensiver ist. Wer eine Heuristik anwendet, bedient sich kurzum der Simplifizierung. Dass diese gut ankommt, hat der Erfolg des Buches *Simplify your life* (2016) von Werner T. Küstenmacher und Lothar J. Seiwert, bewiesen. In besagtem Ratgeber, der mittlerweile über 3,5 Millionen Mal verkauft wurde, äußern die Autoren 39 Simplify-Ideen und verheißen dem Leser, der sich auf diese einlässt, ein einfacheres, glücklicheres Leben.

Simplifizierung ist attraktiv gerade für jene Menschen, die sich herausgefordert sehen durch die Schnelligkeit und Dynamik des Wandels in Politik, Gesellschaft und Wirtschaft. Simplifizierung ist aber weit mehr als eine Lifestyle-Komponente von Modernisierungskritikern. Sie war Jahrtausende lang überlebenswichtig. Sie war essenziell, als noch keine Schutz gewährende staatliche Ordnung existierte. Über Jahrtausende war es an jedem Einzelnen, sich und seine Sippe selbst zu verteidigen. Bei jedem Zusammentreffen mit fremden Menschen oder Tieren galt es, schnell zu erkennen und zu entscheiden, ob die Fremden eine Gefahr darstellten. Heuristisches Denken, bei dem man sich der Logik, Vorurteilen (verstanden als Urteile, die aufgrund vorheriger Erfahrungen in ähnlichen Situationen gefällt werden) und Ignoranz (verstanden als Ausblenden von Informationen, die nicht überlebensrelevant sind) bedient, ermöglichte es den Menschen mehrere Tausend Jahre lang, binnen Sekunden eine potenziell überlebenswichtige Entscheidung zu treffen. Wer es nicht schaffte, all die Informationen, die auf ihn einströmten, schnell adäquat zu reduzieren, hat ggf. nicht überlebt. Die gesellschaftlichen Verhältnisse haben sich im Laufe der Jahrhunderte verändert. Die Art, wie wir Reize erfassen und verarbeiten, ist aber

---

<sup>2</sup> Eine Strategie dessen, die gerade in der Politik oft zur Anwendung kommt, ist *Nudging*. Es handelt sich dabei um einen aus der Verhaltensökonomie stammenden Ausdruck, den Thaler & Sunstein (2009) populär gemacht haben. Unter *Nudging* versteht man Interventionen, die wahrscheinlich machen, dass Menschen ein gewünschtes Verhalten an den Tag legen, ohne dass es dafür ausgesprochener Ge- und Verbote bedarf. Von Kritikern wird der potenziell manipulative Charakter des *Nudging* hervorgehoben (Gigerenzer 2015 und Furedi 2015).

noch immer so wie vor Tausenden von Jahren. Auch heute strömen ständig Eindrücke auf jeden Menschen ein. Auditive (was man hört), visuelle (was man sieht), olfaktorische (was man riecht) und haptische (was man erfühlt). Jede Interaktion und jedes Handeln setzt voraus, dass Reize wahrgenommen und verarbeitet werden, wodurch sie zu Informationen werden (können). Die menschliche Fähigkeit, Reize wahrzunehmen und zu verarbeiten, ist allerdings beschränkt (siehe Renn 2019, S. 49 f.). Es lässt sich nicht alles verarbeiten, was die Umwelt an Reizen bereithält. Würden wir alles wahrnehmen und verarbeiten, käme es zu einer Reizüberflutung, die uns handlungsunfähig machte.

Von Kindesbeinen an lernen wir daher, einen Großteil der auf uns einströmenden Sinnesindrücke auszublenden. Wir betreiben eine Reduzierung durch die Beschränkung von Wahrnehmungsoptionen – und damit auch von Handlungsoptionen. Unsere Simplifizierung garantiert Handlungsfähigkeit durch die Reduktion von Entscheidungsmöglichkeiten. Die Psychologen Sheena Iyengar & Mark Lepper (2000) verweisen darauf, dass ein Zuviel an Optionen uns regelrecht lähmt. Auch dazu ein Beispiel aus dem Supermarkt: Wer vor einem Regal mit 6 Marmeladensorten steht, kauft eher eine Marmelade als jemand, der 40 Sorten zur Auswahl hat. Denn der, der mehr Auswahl hat, denkt länger nach, hat mehr Vergleichsmöglichkeiten und ist in der Regel bestrebt, die beste der vorhandenen Marmeladen zu wählen. Bei deutlich mehr Auswahl fällt die Entscheidung deutlich schwerer. Die Qual der Wahl macht entscheidungsmüde, was bewirken kann, dass eher gar keine Marmelade gekauft wird. Für denjenigen, der nur 6 Sorten zur Auswahl hat, erübrigt sich ein so intensiver Vergleich. Er wird eher eine Marmelade kaufen (siehe dazu Schwartz 2009 und Vohs et al. 2005). Discounter wie Aldi und Lidl machen sich eine solche Möglichkeitsreduktion in ihrem Angebotsportfolio zunutze. Sie sind erfolgreich damit, Kunden durch intendierte Verknappung die Kaufentscheidung zu erleichtern.

Es gibt viele solcher Reduzierungen von Handlungsoptionen indes nicht nur im Supermarkt. Wir alle wenden sie tagtäglich an, um uns zurechtzufinden. Eine selbstauferlegte, intendierte Reduzierung von Handlungsoptionen kann z. B. lauten: Ich handle so, wie ich immer gehandelt habe, denn bisher hatte ich damit Erfolg. Es ist schließlich nicht von der Hand zu weisen, dass bisherige Erfahrungen essenziell für das Überleben sind. Wenn ich bisher überlebt habe, muss ich etwas richtig gemacht haben, also setze ich das fort. Dieses Vorgehen schafft vordergründig Sicherheit. Wer eine So-funktioniert-es-Routine für sich gefunden hat, muss nicht mehr nachdenken. Die Routine gibt vor, wie man sich zu verhalten hat. In Organisationen sind solche Routinen von zentraler Bedeutung. Arbeitskonzepte und Dienststanweisungen, in denen steht, wie wann wo von wem gehandelt werden soll, bedienen sich des gleichen Musters. Sie reduzieren Komplexität, stiften Sicherheit, sorgen für Reproduzierbarkeit und garantieren Verlässlichkeit der Leistungserbringung. Das leisten sie selbst dann, wenn Mitarbeiter die Organisation verlassen und neue hinzukommen. Die qua Anweisung festgehaltene Reduktion von Entscheidungen stiftet



jene Orientierung, die neue Mitarbeiter benötigen. Sie wissen dadurch, woran sie sind.<sup>3</sup> Potenziell problematisch ist nur, dass für diese Verlässlichkeitsgarantie ein hoher Preis gezahlt wird. Sie wird durch eine Trivialisierung von Individuen und Umwelten erkaufte. Der Preis der Simplifizierung von Entscheidungs- und Handlungsoptionen ist das Nicht-zur-Kennntnis-Nehmen der Dynamik, die jedwedes Interagieren in Organisationen und Gesellschaften auszeichnet. Derjenige, der stets so vorgeht, wie er es in der Vergangenheit immer schon getan hat - oder wie es ihm durch Anweisungen aufgetragen wird -, beraubt sich der Möglichkeit, auf Innovationen zu stoßen, sich und seine Arbeitsprozesse also zu verbessern und zu lernen.

Organisationen sind seit jeher mit dieser Paradoxie konfrontiert. Sie müssen einerseits Routinen etablieren und via Normierung sicherstellen, dass diverse Dinge immer gleich ausgeführt werden. Ebenso müssen sie aber auch Raum für Entwicklung und für das Ausprobieren von Neuem schaffen, um nicht ins Hintertreffen zu geraten, wenn die Umweltbedingungen in Wirtschaft und Gesellschaft sich ändern. Paradox gesagt müssen Organisation sich ändern, um zu bleiben, wie sie sind. Sie müssen, wenn sie nicht vom Markt verschwinden wollen, beständig auf Umweltbedingungen reagieren. Eine Möglichkeit, das zu tun, aber gleichzeitig eine hohe Verlässlichkeit sicherzustellen, ist es, Mitarbeitern Spielräume zu eröffnen. Es ist oft nützlich, Mitarbeitern zuzugestehen, Anweisungen und Direktiven in gewissem Maße auszulegen und dosiert normdeviant zu handeln. Der Spielraum, das zu tun, gestattet es, die von der Organisation gesetzten Grenzen formal zu akzeptieren, sie aber auch auszutesten und zu verschieben. Das ist zentral für Organisationen, weil die Möglichkeit des dosierten Unterlaufens von Regeln - bei gleichzeitiger Akzeptanz dieser als normative Richtschnur - eine Voraussetzung für jene hohe Dienstleistungsqualität ist, die Organisationen von ihren Mitarbeitern gemeinhin einfordern. Spielraum schafft nicht nur diverse Möglichkeiten für Serendipität<sup>4</sup>, er ermöglicht es auch, all jene Umsetzungsvorschriften, die wenig praxistauglich erscheinen, in praktikables Tun zu übersetzen, ohne dass die Organisationsziele und verwaltungsvorschriftlichen Rationalitätsmythen dadurch geändert werden müssen (vgl. Brodtkin 2012).

Wenn im Job alle Prozesse bis ins letzte Detail durchnormiert sind, und wenn die Einhaltung aller Regeln penibel kontrolliert wird, leiden darunter nicht selten die individuelle Leistung und die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Tätigkeit (und Organisation). Das unreflektierte Befolgen von Vorgaben ohne Spielraumnutzung mündet schnell im Dienst

---

<sup>3</sup> Das heißt wohlgerneht nicht, dass Konzepte und Arbeitsanweisungen allein ausreichend wären, um Orientierung zu stiften und ein – aus Sicht der Organisation – wunschgemäßes Handeln der Mitarbeiter sicherzustellen. Der psychologische Vertrag und implizite Erwartungen, die durch die Organisationskultur geprägt sind, haben ebenfalls Einfluss auf die Normierung von Mitarbeitern.

<sup>4</sup> Serendipität ist eine im Deutschen erst wenig geläufige Bezeichnung, die so viel bedeutet wie: Zufällig etwas Bedeutsames finden, was man nicht gesucht hat. Man denke z. B. an A. Flemmings zufällige Entdeckung des Penicillins (siehe dazu Meyers 2011 sowie Merton & Barber 2004).

nach Vorschrift. Diesen zu reduzieren aber strebt so ziemlich jedes Management an. Spielraum zu haben und zu nutzen macht es den Mitarbeitern möglich, eine hinreichende Eigensinnigkeit in der Arbeit an den Tag zu legen. Ohne diese - und ohne jede Regelabweichung - gäbe es kaum Innovation. Neuerungen sind oftmals schließlich das Resultat von Normabweichungen. Ohne Raum zur Verkomplizierung gäbe es keine Organisationsentwicklung. Nicht von ungefähr werden in vielen Organisationen Spiel- und Freiräume in der Form geschaffen, dass den Wissensarbeitern ermöglicht wird, an Projekten zu arbeiten, deren etwaiger Nutzen noch gar nicht klar ist. In so manchen Unternehmen, die auf Innovationen angewiesen sind, ist das Reden vom Nutzen der Spiel- und Freiräume sogar wörtlich zu verstehen. Wissensmanager werden bei der Konzeption von Gebäuden mit einbezogen, um Räumlichkeiten so zu gestalten, dass - je nach Bedarf - Kreativität oder Konzentration gefördert werden.

Ein Nachteil von zu viel Unsicherheitsabsorption durch zu viel Normierung ist kurzum, dass dadurch Fortschritt gebremst wird. Gerade in Deutschland zeigt sich das immer wieder. Wir Deutschen sind Meister darin, Regeln einzuhalten und genau zu arbeiten. Eben das macht es uns aber auch so schwer, Neuerungen zu akzeptieren oder gar selbst voranzutreiben. Die lahme Digitalisierung Deutschlands im Vergleich zu anderen hoch entwickelten Ländern ist das beste Beispiel. Wissen darüber, wie etwas nicht nur besser, sondern radikal besser, ja völlig anders, laufen könnte, entsteht nicht durch Vereinfachung von Bestehendem, sondern durch Verkomplizierung, verstanden als Reflexion bisher nicht (oder nicht hinreichend) durchgespielter Ideen und nicht in Erwägung gezogener Entscheidungen. Auch hier kann Deutschland als Beispiel herhalten. Dass die deutsche Mentalität eher in Richtung Vereinfachung denn in Richtung Verkomplizierung neigt, zeigt sich darin, dass Deutschland in Sachen inkrementeller Verbesserung von Produkten (in der Automobilindustrie und im Maschinenbau) zu den Weltmarktführern gehört (weil die Deutschen gut darin sind, genau und vorschriftsmäßig zu arbeiten), disruptive Innovationen, also radikale Neuerungen, die nicht auf bestehendem aufbauen, sondern *eo ipso* entstehen, aber selten in Deutschland erdacht und produziert werden.

Verkomplizierung, auch verstanden als Option, nicht nur nach Schema F vorgehen zu können, sondern auch nach Schema D, A, V, P sowie ggf. durch Verknüpfung unterschiedlicher Schemata, schafft einen Möglichkeitsraum – und damit immer auch Unsicherheit. Mit dieser aber hadern viele Menschen – gerade in Deutschland. Das Reden von der „german Angst“ kommt nicht von ungefähr. Luhmann (2000, S. 186) verweist allerdings darauf, dass Unsicherheit in Organisationen gerade kein dysfunktionaler Zustand ist. Denn „ohne die Unsicherheit bliebe nichts zu entscheiden, die Organisation fände im Zustand kompletter Selbstfestigung ihr Ende und würde mangels Tätigkeit aufhören zu existieren.“ Es verwundert daher nicht, dass Überlegungen derart, das nicht Normierte systematisch zur Optimierung organisationaler Prozesse nutzbar zu machen, seit Jahrzehnten unter dem

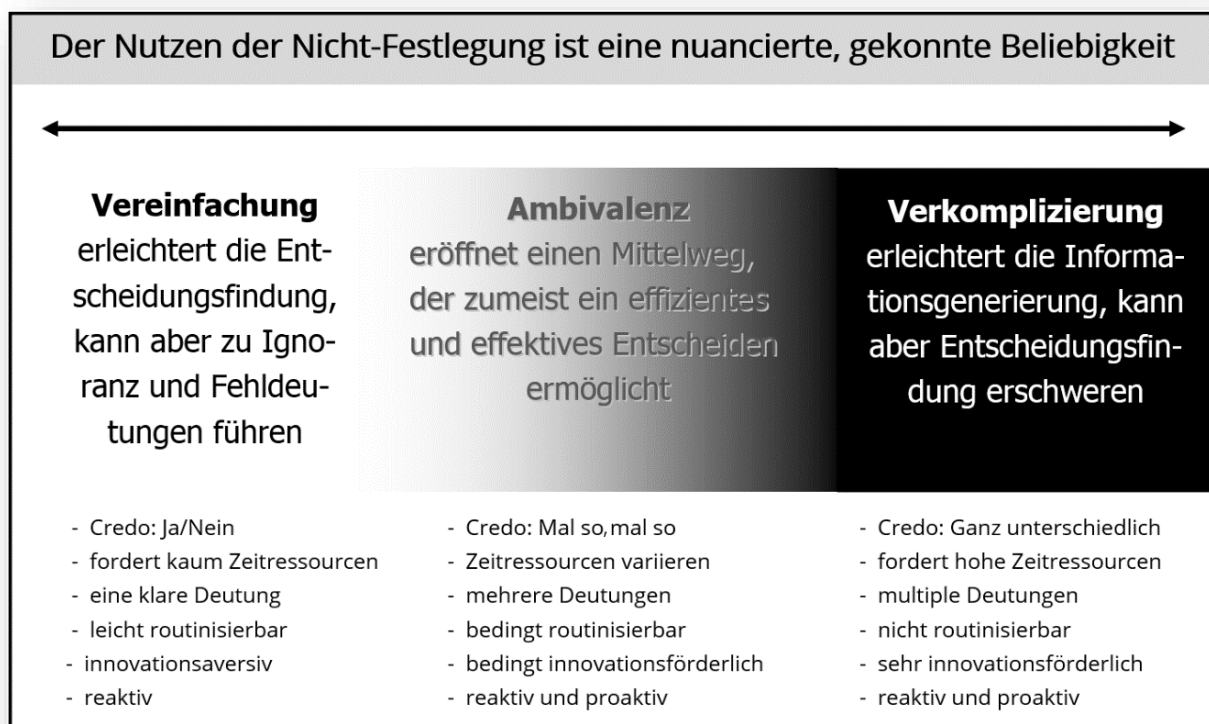
Schlagwort der *Lernenden Organisation* (Argyris & Schön 1978, Senge 1990) thematisiert werden. Gerade für Unternehmen, die im Konkurrenzkampf stehen, aber auch für öffentliche Verwaltungen, die ihre Serviceorientierung verbessern wollen, gilt, dass eine dosierte Verkomplizierung bedeutsam für das Überleben der Organisation ist. Wer alles übernormiert und nur vereinfachte Heuristiken an den Tag legt, gerät ins Hintertreffen.

Als problematisch kann sich ein Zuviel an Simplifizierung auch deshalb erweisen, weil der Imperativ, es einfach zu halten, nichts darüber aussagt, wie einfach »einfach« sein soll. Was ist das rechte Maß an Simplifizierung? Wann ist »einfach« zu sehr vereinfacht? Wenn es gilt, einen komplexen Sachverhalt auf seinen vermeintlichen Kern zu reduzieren, bleibt fraglich, was der Maßstab ist, anhand dessen festgelegt wird, wann und inwieweit es angebracht ist, zu vereinfachen (im organisationalen Alltagsgeschäft heißt das, Anweisungen zu erlassen) und wann das besser unterlassen werden sollte. Wer hat die Definitionsmacht über die Komplexität eines Vorgangs? Ein wie auch immer geartetes Etwas, das Personen Entscheidungen abverlangt, wird nicht dadurch simpel, dass bestimmte Variablen nicht zur Kenntnis genommen oder bewusst ausgeblendet werden. Das Etwas bleibt komplex – es wird simpel lediglich in der Wahrnehmung desjenigen, der die Vereinfachung tätigt. Was wir als einfach oder eindeutig ansehen, ist aber unter Umständen längst nicht so einfach oder eindeutig, wie es uns scheint. Wo wir Kausalität zu erkennen meinen, liegt vielleicht keine vor. Wo wir Korrelationen vermuten, sind diese eventuell nur zum Schein gegeben. Und wo wir keine Auswirkungen erkennen, können diese gegeben sein. Das Nicht-Sehen von Etwas lässt das Etwas eben nicht verschwinden, es offenbart nur unsere Fähigkeit der selektiven Wahrnehmung und Ignoranz.

Hieran wird deutlich, auf was der Organisationspsychologe Karl Weick (1985) hinaus will, wenn er dazu rät, sich zu verkomplizieren. Man kann einer komplexen Umwelt nicht mit Nicht-Komplexität begegnen. Oder besser: Man kann das natürlich tun, wird der Komplexität aber nicht gerecht, wenn die eigene Situations- und Umweltauffassung durch Übervereinfachungen zustande gekommen ist, die außer Acht lässt, dass sich Umwelten konstant verändern und dass Menschen nur bedingt rational handeln. Etwas zu vereinfachen und Optionen zu beschränken oder zu auszublenken ist manchmal nützlich, aber sicher nicht der Weisheit letzter Schluss. Simplifizierung kann kaum zum »Universal-Tool« erhoben werden, mit dem sich alle Schwierigkeiten meistern ließen. Folgt daraus dann im Umkehrschluss, dass Verkomplizierung immer das Mittel der Wahl ist? »Immer« sicher nicht, denn es wäre höchst ineffizient - und wie gesagt potenziell sogar lebensbedrohlich - bei jeder sich stellenden Aufgabe alles gespeicherte Wissen metaphorisch gesagt über Bord zu werfen und ganz von vorne zu beginnen, die Wirklichkeit zu konstruieren und sich Sinnzusammenhänge neu zu erschließen. Der Neurowissenschaftler Manfred Spitzer (2007) verwendet in mehreren seiner Publikationen diesbezüglich oft das Beispiel des Tigers. Wer sich auf Safari begibt und einmal die Regel gelernt hat, dass ein Tiger gefährlich

ist, der tut gut daran, dieser regelhaften Erkenntnis in freier Wildbahn Folge zu leisten, selbst wenn sie einmal nicht zutreffen sollte, etwa weil es sich um ein zahmes oder stark verletztes Tier handelt.

Wer sich gegen die einfache Regel (wegrennen/verstecken) entscheidet und stattdessen seinem Wissen misstraut (z. B. durch Infragestellen dessen, ob ein Tiger wirklich gefährlich ist, oder durch die Erwägung, es könne sich beim Tiger ja auch um eine Illusion handeln), der handelt unklug, da der Fehler - oder die Erkenntnis - tödlich sein kann. Für mehr Verkomplizierung spricht indes, dass heutzutage die wenigsten Entscheidungssituationen, mit denen man sich konfrontiert sieht, solche sind, in denen es um Leben oder Tod geht. Auch ist es keineswegs so, dass die Entscheidung zwischen Simplifizierung oder Verkomplizierung eine absolute Entweder/Oder-Entscheidung zu sein hat. Man muss nicht zwischen totaler Ignoranz und hochgradiger Verkomplizierung wählen. Sinnvoll kann es in den allermeisten Arbeitskontexten sein, dosiert vorzugehen. Das funktioniert durch das Bestreben, das rechte Maß zu finden zwischen notwendiger Vereinfachung und ausreichender Verkomplizierung. Das lässt sich erreichen, indem eine ambivalente Betrachtungsweise im Sinne eines Sich-Nicht-immer-100-%-Festlegens auf sich stellende Probleme oder zu entscheidende Fragen eingenommen wird. Die Entscheidungsfindung, ob Vereinfachung, Ambivalenz oder Verkomplizierung probat ist, ist nie abgeschlossen. Es muss in jeder Situation, je nach Kontext, neu entschieden und gehandelt - oder bewusst *nicht* gehandelt - werden. Das Schaubild unten zeigt diese Optionalität auf.



Die Welt ist nicht schwarz/weiß. Es gibt viele Graustufen. So etwas sagen Menschen oft, um zu verdeutlichen, dass es eines nuancierten Argumentierens und Beurteilens von Sachverhalten bedarf, anstatt in ein dualistisches Muster von ja/nein, richtig/falsch oder gut/böse zu verfallen. Paradoxerweise ist die Formulierung, die für mehr Verkomplizierung wirbt, in sich selbst eine Vereinfachung. Die metaphorische Sprache von der grau schattierten Welt ist eine Komplexitätsreduktion, die dazu dient, Komplexität zu beschreiben. Gleiches gilt für den Versuch, diese mittels eines vereinfachten Schaubildes wie dem obigen zu tun. Das macht deutlich, dass Vereinfachung in bestimmten Fällen genau richtig. Wenn es gilt, komplexe Sachverhalte Menschen deutlich zu machen, die damit noch nicht vertraut sind, ist Vereinfachung angezeigt. Lehrer vereinfachen, um ihren Schülern einen Zugang zu Lerninhalten zu ermöglichen. Unternehmen vereinfachen, wenn Sie die Funktionsweisen ihrer technischen Geräte in Bedienungsanleitungen beschreiben. Journalisten vereinfachen, um Inhalte für Leser zu pointieren und zu kontextualisieren.

Wie schon geschrieben wurde, ist es auch immer dann, wenn möglichst schnell entschieden werden muss und wenn keine Zeit bleibt, eine Vielzahl an Eventualitäten in die Situationsanalyse mit aufzunehmen, probat, zu vereinfachen. Paradoxerweise kann eine (Wieder-)Vereinfachung auch dann angezeigt sein, wenn man sich zu sehr verkompliziert hat. So etwas kann insbesondere dann passieren, wenn zu viel Wissen generiert und verknüpft wurde, welches in einen Entscheidungsprozess mit einfließen soll. Davenport & Prusak (2000, S. 7) beschreiben das: „The most common reason for what we call ‘de-knowledging’ is too much volume. As one Andersen Consulting knowledge manager told us, ‘We’ve got so much knowledge (not to mention a lot of data and information too) in our Knowledge Xchange repository that our consultants can no longer make sense of it. For many of them it has become data.’“ Verkomplizierung kann aber ebenso sinnvoll sein. Etwa dann, wenn gar keine Erfahrung im Umgang mit bestimmten Situationen und Prozessen besteht, wenn bewusst Veränderungen herbeigeführt werden sollen oder wenn zuvor vollzogene Vereinfachungen sich nicht mehr als praktikabel erweisen.

Ein probates Mittel, diese Verkomplizierung herbeizuführen, ist, so beschreibt der Organisationspsychologe Karl Weick (1985, S. 316), Diskreditierung. „Wir meinen mit Diskreditieren nicht, dass die Leute eine gespeicherte Ursachenkarte als falsch behandeln und sich weigern, auch nur einen Teil von ihr zu akzeptieren. Stattdessen ist die Nuance, die wir festhalten wollen, die, dass es gute Gründe gibt, die Korrektheit und Zuverlässigkeit von gestalteten Umwelten infrage zu stellen, dass man gegenüber jeder privaten Auffassung von der Welt misstrauisch sein sollte und dass die Glaubwürdigkeit einer gestalteten Umwelt niemals sicher ist“ (Weick, 1985, S. 316). Ein Vorzug des Diskreditierens ist Weick zufolge, „dass es dazu dient, die Leute komplizierter zu machen. Jede Person, die eine Ansicht von der Welt besitzt und gleichzeitig Teile dieser Ansicht infrage stellt, vereinigt in sich zwei Methoden zur Untersuchung einer Situation. Diskreditieren ist eine Methode zur

Vergrößerung der notwendigen Mannigfaltigkeit und eine Methode zum Registrieren eines größeren Teils der in der Welt vorliegenden Mannigfaltigkeit“ (ebd., S. 325). Nimmt man dieser Erkenntnis folgend noch einmal Bezug auf den erwähnte *Simplifying*-Ratgeber, wird ersichtlich, dass Diskreditieren ausdrücklich nicht meint, »alles« infrage zu stellen, zu was ein solcher Ratgeber rät. Es meint vielmehr, sich bewusst zu machen, dass Ratgeber nur *eine* Wirklichkeit unter vielen möglichen Wirklichkeiten annehmen, in welcher die genannten Ratschläge praktikabel zu sein scheinen. Das heißt aber nicht, dass diese Ratschläge die einzig richtigen wären. Akzeptiert man die im Ratgeber skizzierten Wirklichkeitsannahmen nicht, so lassen sich auch ganz andere, vielleicht bessere, Lösungen für vorgegebene und nicht vorgegebene Probleme finden.

Menschen handeln klug, wenn sie anerkennen, dass das, was sie zu wissen glauben, sich nicht schematisch auf einen vermeintlichen Kern von Wahrheit kondensieren lässt. Sie müssen ihre Wahrheiten teilweise infrage stellen und sich verkomplizieren, um nicht in Ignoranz und Erstarrung zu verharren, was in einer dynamischen Welt töricht wäre. Gleichsam aber dürfen sie nicht alles infrage stellen, dürfen sich nicht zu sehr verkomplizieren, weil sie sich sonst der eigenen Stabilität und gefühlten Sicherheit beraubten. Es gilt, das richtige Maß zu finden und fortdauernd auszutarieren zwischen Vereinfachung und Verkomplizierung, wobei - wie bereits angedeutet - zu konstatieren ist, dass Menschen tendenziell eher geneigt sind, zu vereinfachen als zu verkomplizieren. Letzteres ist hilfreich, um die *potential pitfalls*, die *blind spots* und die verkürzten Denkstrukturen (Denken ohne Rückkopplungsschleifen) zu überwinden. Im Extrem führt Verkomplizierung aber vor allem zu einem: zu Handlungsunfähigkeit, da man vor lauter Nachdenken und Abwägen nicht mehr zum Entscheiden kommt. Es ist daher nachvollziehbar, dass Weick (ebd., S. 312) wie folgt argumentiert: „Die Wichtigkeit der Entscheidungsspaltung ist der Hauptgrund dafür, dass ein mit dem Modell des Organisierens verbundener Ratschlag lautet: »Ambivalenz ist der beste Kompromiss.« “ Dieser Kompromiss kommt darin zum Vorschein, dass auf die Uneindeutigkeit der Situation mit Uneindeutigkeit im Empfinden - und gerade nicht Eindeutigkeit via Vereinfachung/Optionseinschränkung - reagiert wird.

Ähnlich äußert sich auch der Kybernetiker Heinz von Foerster (2011, S. 36), der als praktikablen Weg des Umgangs mit Ungewissheiten vorschlägt, so zu handeln, dass sich die Zahl der Möglichkeiten erweitert. Viele Menschen stören sich allerdings an Ambivalenz. Sie erscheint eher als Belastung denn als Hilfe, da sie die Grenze dessen, was wir als richtig oder falsch werten, konturlos werden lässt. Wer ambivalent ist, legt sich nicht klar fest, sagt z. B. nicht klar gut/schlecht oder richtig/falsch. In der Ambivalenz verflüssigen sich Gewissheiten. Eine psychische Entlastung kann es versprechen, widersprüchliche Anforderungen und Ziele aufzulösen. Danach streben die meisten Menschen – im Privatleben ebenso wie als Mitarbeitende in Organisationen. Für Organisationen ist die Auflösung von Ambivalenz allerdings mit Risiken verbunden. Für sie ist Nicht-Festlegung, mithin also

dosierte Verkomplizierung, praktikabler, da es in einer inkonsistenten Umwelt, in der viele Anspruchsgruppen bedient werden müssen, wenig Sinn macht, einer Linie bedingungslos treu zu bleiben. Der Organisationswissenschaftler Stefan Kühl (2007, S. 16) nennt den Grund dafür: „Damit würde man dann zwar dem Anspruch von Reinheit und Konsistenz genügen, gleichzeitig aber in vielen Gruppen an Unterstützung verlieren. Die Logik ist simpel: Entscheidet man sich grundlegend für die eine, dann bleibt die andere Seite notgedrungen unbefriedigt – ein hohes Risiko für Organisationen.“

Ein anschauliches Beispiel dessen, wovon Kühl spricht, stellen Wirtschaftsunternehmen dar. Um ihre Kundengruppe zu maximieren, wollen und müssen es viele Unternehmen möglichst vielen Menschen recht machen. Weil Unternehmen unterschiedliche Kunden haben bzw. gewinnen wollen, und weil sie daneben noch Stakeholder wie Politiker und Aktionäre zufriedenstellen müssen, ist die Konsistenz ihres Handelns nicht immer gegeben. Sie entscheiden sich oft nicht für eine Seite, sondern für alle. Der Vergleich potenzieller Handlungsoptionen eines einzelnen Menschen mit einer Organisation macht das deutlich. Wenn Menschen an einer echten – oder metaphorischen – Kreuzung stehen und eine Entscheidung zu treffen haben, welchen Weg sie einschlagen wollen, können sie (1) stehen bleiben, (2) umkehren, (3) nach links oder (4) nach rechts weiterlaufen. Ein einzelner Mensch kann in einem Moment immer nur eine dieser Optionen bedienen. Er kann nicht gleichzeitig nach links und nach rechts laufen. Eine Organisation hingegen kann das. Denn Organisationen können Abteilungen ausbilden. Die eine Abteilung nimmt dann den rechten, die andere den linken Weg. So können unterschiedliche Dinge ausprobiert, divergente Strategien gefahren und verschiedenste Stakeholder zufriedengestellt werden. Die Entscheidung für Simplifizierung (wir gehen nur nach rechts oder nur nach links) bewirkte zwar eine Komplexitätsreduzierung und erleichterte es, Orientierung zu gewinnen, dies ist in vielen Organisationen aber gar nicht immer förderlich.

Wenn Unbeständigkeit herrscht, wenn, wie es in vielen Organisationen der Fall ist, metaphorisch gesprochen alles im Fluss ist und sich ständig ändert, kann es sinnvoll sein, sich ein weites Spektrum möglicher Empfindungen und Einstellungen offen zu halten. Dadurch kann je nach Kontext, ohne vorgefertigtes Bewertungsmuster, an Dinge herangegangen werden. Darauf rekurrierend erklärte Gelatt (1989, S. 252) schon vor 30 Jahren, als die Debatte um die durch die „zweite Moderne“ (Beck 2000; Beck & Lau 2004) ausgelöste Verunsicherung der Gesellschaft in Folge des rasanten Wandels bereits voll im Gange war, dass es heute eines „Decision-Making Framework“ bedürfe, dessen Essenz das Bejahen einer positiv konnotierten - und keiner angstmachenden - Unsicherheit ist. „What is appropriate now is a decision and counseling framework that helps clients deal with change and ambiguity, accept uncertainty and inconsistency, and utilize the nonrational and intuitive side of thinking and choosing. The new strategy promotes positive attitudes and paradoxical methods in the presence of increasing uncertainty.“ Der wohl

wirkmächtigste Schüler Niklas Luhmanns, Dirk Baecker (1994, S. 81; siehe auch Baecker & Kluge 2003), Professor für Kulturtheorie und Management an der Universität Witten/Herdecke, äußert sich ähnlich. Er meint: „Wenn man möglichst kompliziert an eine Sache heranzugehen versucht, hat man schließlich immer mehr Lösungen zur Hand, als sich Probleme stellen. Und man verfällt, wenn man Glück hat, auf kleine Lösungen, die manchmal mehr bewegen als die großen und die für andere immer ein Rätsel bleiben.“

Eine solche kleine Lösung ist die positiv konnotierte, ambivalente Nicht-Festlegung. Sie trägt der Tatsache Rechnung, dass sich einer komplexen Welt schwerlich mit kategorialer Eindeutigkeit begegnen lässt. Eindeutigkeit negierte die Ambiguität des Spektrums möglichen Empfindens, welches sich abhängig von Erfahrung, Zielsetzung, Kalkül, Motivation, Tagesform und Kontext wandelt. In Folge dessen erscheint, so könnte man mit Robert Musil (1930) sagen, die Förderung des „Möglichkeitssinns“ nach dem Motto »*Ich lege mich da nicht fest*« eine probate Reaktion auf ein hohes Maß an Unsicherheit zu sein. Was aber folgt daraus? Was lässt sich mitnehmen an Erkenntnissen? Zusammenfassend vielleicht das: *Complicate yourself!*? – dieser Titel ist mit Bedacht gewählt. Dass er mit einem Frage- und einem Ausrufungszeichen versehen ist, ist nicht grundlos. Er ist als Aufforderung zu verstehen, stellt diese aber auch infrage. Verkomplizierung kann probat sein. Sie muss es aber nicht. Je nach Kontext kann Unterschiedliches passend sein. Häufig fährt man mit einem dosierten Verkomplizieren am besten. Das gelingt Menschen, die bereit sind,...

- (1)...einmal gemachte Erfahrungen und getätigte Entscheidungen für oder gegen etwas kritisch zu reflektieren,
- (2)...anzuerkennen, dass Festlegungen nicht ewig Bestand haben und anpassbar sind, wenn Faktoren sich ändern, die zur Festlegung führten,
- (3)...zu akzeptieren, dass Erfahrungswissen aufgrund der Vergangenheitsorientierung mitunter ein schlechter Lehrmeister ist.

Wer das tut, agiert im Bewusstsein volatiler Umweltbedingungen vernünftig (vgl. March & Levinthal 1993, S. 96). Wer sich immer eindeutig positioniert, manövriert sich dagegen in eine Sackgasse, wenn er mit Situationen konfrontiert ist, die nicht eindeutig sind. Wer sich gemäß dem Modus des »*Mal so, mal so*« gar nicht erst festlegt, den trifft die potenzielle Notwendigkeit einer Einstellungsrevision weniger stark, da seine Einstellung ja gerade nicht in Stein gemeißelt ist. Der Autor Francis S. Fitzgerald (1964, S. 69) schreibt, dass die wahre Prüfung einer erstklassigen Intelligenz die Fähigkeit sei, zwei gegensätzliche Ideen im Kopf zu behalten und weiterhin handlungsfähig zu bleiben. Intelligente Menschen schaffen das, indem sie sie zwischen Vereinfachung, Ambivalenz und Verkomplizierung hin und her wechseln. Das führt manchmal zu Widersprüchen. Aber auch diese sind in einer widersprüchlichen Welt nichts Ungewöhnliches, was umso mehr verdeutlicht, warum Ambiguitätstoleranz heutzutage eine so entscheidende Fähigkeit ist. Walt Whitman



(2006, S. 69; zit. nach Kay 2011, S. 161) bringt den Gedanken mit einer rhetorischen Frage auf den Punkt: „Do I contradict myself? Very well then, I contradict myself. I am large, I contain multitudes.“ Solche „multitudes“ ermöglichen es, zu reflektieren, wann mehr Vereinfachung und wann mehr Verkomplizierung probat ist. Und wenn man überhaupt nicht weiß, was man tun soll, um ein sich stellendes Problem zu lösen, gibt es noch die folgende Möglichkeit: Man tut einfach irgendwas. Denn dadurch erhält man Umwelt-Reaktion (die man durch Nichtstun nicht erhielte), welche dann wieder zum Anlass genommen werden können, den Sachverhalt neu zu beurteilen. Die Welt ist und bleibt vielschichtig. Ihr ebenso zu begegnen, ist nützlich. Zumeist jedenfalls.

## Literatur

- Argyris, C.; Schön, D.: Organizational learning. A theory of action perspective. Boston 1978
- Baecker, D.; Kluge, A.: Vom Nutzen ungelöster Probleme. Berlin 2003
- Baecker, D.: Postheroisches Management. Berlin 1994
- Bardmann, T. M.; Groth, T. (Hrsg.): Zirkuläre Positionen 3. Wiesbaden 2001
- Beck, U.: Die Reflexivität der zweiten Moderne. In: Schönherr-Mann, H. M. (Hrsg.): Ethik des Denkens. München 2000, S. 25-46
- Beck, U.; Lau, S. (Hrsg.): Entgrenzung und Entscheidung. Was ist neu an der Theorie reflexiver Modernisierung? Frankfurt am Main 2004
- Beckermann, A.: Freier Wille – Alles Illusion? In: Barton, S. (Hrsg.) „... weil er für die Allgemeinheit gefährlich ist!“ Interdisziplinäre Studien zu Recht und Staat. Baden-Baden 2006, S. 293-307
- Brodin, E. Z.: Reflections on Street-Level Bureaucracy: Past, Present, and Future. In: Public Administration Review, Volume 72, Issue 6, November/December 2012, S. 940-949
- Davenport, T. H.; Prusak, L.: Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know. Boston, MA 2000
- Furedi, F.: Nudging gefährdet Ihre Urteilsfreiheit. In: Novo Argumente für den Fortschritt. 2015. Abrufbar unter: [https://www.novo-argumente.com/artikel/nudging\\_gefaehrdet\\_ihre\\_urteilsfreiheit](https://www.novo-argumente.com/artikel/nudging_gefaehrdet_ihre_urteilsfreiheit) (08.09.2020)
- Fitzgerald, F. S.: The Crack-Up. New York, NY 1964
- Gazzaniga, M.: Die Ich-Illusion. Wie Bewusstsein und freier Wille entstehen. München 2011
- Gelatt, H. B.: Positive Uncertainty: A New Decision-Making Framework for Counseling. In: Journal of Counseling Psychology, 1989, Vol. 36, No. 2, S. 252-256
- Gigerenzer, G.: „Man lenkt Menschen wie eine Schafherde“. Interview mit Gerd Gigerenzer. In: Novo Argumente für den Fortschritt. 2015. Abrufbar unter: [https://www.novo-argumente.com/artikel/man\\_lenkt\\_menschen\\_wie\\_eine\\_schafherde](https://www.novo-argumente.com/artikel/man_lenkt_menschen_wie_eine_schafherde) (08.09.2020)
- Iyengar, S. S.; Lepper, M. L.: When Choice is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing? In: Journal of Personality and Social Psychology, 2000, Vol. 79, No. 6, S. 995-1006
- Korzybski, A.: Science and Sanity. An Introduction to Non-Aristotelian Systems and General Semantics. Englewood, New Jersey 1994

Kühl, S.: Lob der Heuchelei. Artikel auf ZEIT-Online 39/2007. Abrufbar unter: <https://www.zeit.de/2007/39/Scheinheiligkeit> (08.09.2020)

Küstenmacher, W. T.; Seiwert, L. J.: Simplify your life. Einfacher und glücklicher leben. Frankfurt am Main 2016

Merton, R. K.; Barber, E.: The Travels and Adventures of Serendipity. Princeton & Oxford 2004

Meyers, M. A.: Happy Accidents. Serendipity in Major Medical Breakthroughs in the Twentieth Century. New York 2011

Mitschian, H.: Konstruktivismus als neue Leitwissenschaft für das Sprachenlernen? In: DIE Positionen IV/2001, S. 21-24

Musil, R.: Der Mann ohne Eigenschaften. Reinbek bei Hamburg 1970 (ursprünglich 1930)

Renn, O.: Gefühlte Wahrheiten: Orientierung in Zeiten postfaktischer Verunsicherung. Lizenzausgabe der Bundeszentrale für politische Bildung. Bonn 2019

Senge, P. M.: The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. New York, London, Toronto, Sydney, Auckland 1990

Schwartz, B.: The Paradox of Choice. Pymble, Toronto, Auckland, London & New York 2009

Simon, F. B.: Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg 2007

Spitzer, M.: Lernen. Gehirnforschung und die Schule des Lebens. Berlin & Heidelberg 2007

Thaler, R. H.; Sunstein, C. R.: Nudge. Wie man kluge Entscheidungen anstößt. Berlin 2009

Vohs, K. et al.: Decision Fatigue Exhausts Self-Regulatory Resources - But So Does Accommodating to Unchosen Alternatives. January 2015. Abrufbar unter: [https://www.researchgate.net/publication/237738528\\_Decision\\_Fatigue\\_Exhausts\\_Self-Regulatory\\_Resources\\_-\\_But\\_So\\_Does\\_Accommodating\\_to\\_Unchosen\\_Alternatives](https://www.researchgate.net/publication/237738528_Decision_Fatigue_Exhausts_Self-Regulatory_Resources_-_But_So_Does_Accommodating_to_Unchosen_Alternatives) (08.09.2020)

von Foerster, H.: „In jedem Augenblick kann ich entscheiden, wer ich bin“. In: Pörksen, B.: Die Gewissheit der Ungewissheit. Gespräche zum Konstruktivismus. Heidelberg 2011, S. 19-45

Walter, S.: Illusion freier Wille? Grenzen einer empirischen Annäherung an ein philosophisches Problem. Berlin & Heidelberg 2016

Weick, K. E.: Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt am Main 1985

Weick, K. E.; Sutcliffe, K. M.: Managing the Unexpected. Resilient Performance in an Age of Uncertainty. San Francisco, CA 2007

Whitman, W.: 'Song of Myself' in Leaves of Grass (2006; originally 1855). Hertfordshire. Cited by: Kay, J. (2011): Obliquity. Why Our Goals Are Best Achieved Indirectly. London, S. 161

## Bildnachweis

Das Coverbild stammt von Olivier Le Moal (Stock-Fotografie-ID:1160364348). Die Nutzungslizenz wurde erworben über [www.iStockphoto.com](http://www.iStockphoto.com). Das Bild des Garagentors stammt von Hans Braxmeier und ist frei zur kommerziellen Nutzung. Es ist abrufbar unter [www.pixabay.com](http://www.pixabay.com)

## Über den Autor

Dr. Christian Philipp Nixdorf ist Organisationspädagoge. Als Organisationsberater und Coach befasst er sich seit Jahren mit Fragen des organisationalen Lernens. Bei Fragen, Anmerkungen oder Kritik ist er erreichbar über seine Homepage [www.serene-success.de](http://www.serene-success.de)